

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Efektivita systému interní komunikace ve vybrané firmě

Effectiveness of Internal Communication System in a Selected Company

Studentka: Blanka Mohylová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Anna Dušková

Ostrava 2010

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....

podpis

Poděkování

Děkuji mé vedoucí bakalářské práce PhDr. Anně Duškové za veškeré rady a připomínky při zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod	1
2. Problematika efektivity interpersonální a firemní komunikace	3
2.1 Proces interpersonální komunikace	4
2.1.1 Význam komunikace v organizaci	8
2.1.2 Funkce a cíle komunikace	10
2.2 Formální systém firemní komunikace	11
2.2.1 Formy vnitrofiremní komunikace a jejich efektivnost	12
2.2.2 Komunikační styly	15
2.3 Komunikační toky v organizaci	17
2.4 Efektivní komunikace a její budování	19
3. Charakteristika vybrané techniky sociologického průzkumu a jeho příprava ve vybrané firmě	21
3.1 Vybraná metoda průzkumu	21
3.2 Představení vybrané organizace	23
4. Sběr empirických dat ve vybrané firmě a hodnocení získaných výsledků	26
4.1 Přípravná fáze průzkumu	26
4.2 Popis realizační fáze	27
4.3 Analýza výsledků průzkumu	27
4.4 Hodnocení výsledků výzkumu	35
4.5 Návrh opatření	37
5. Závěr	39
Seznam použité literatury	40
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

Mnohokrát ve zprávách slyšíme, že dochází k velmi závažným situacím způsobených nesprávnou interaktivní komunikací. Ať už ve školství, politice, průmyslu, obchodu či zdravotnictví se nesprávný přenos informací stává velkým problémem. V dnešním moderním světě stále více roste význam komunikace, kterou považuji za základní předpoklad mezilidských vztahů v sociálním prostředí.

V mé bakalářské práci jsem se pokusila analyzovat a odhalit případné nedostatky ve firemní a interpersonální komunikaci právě ve sféře zdravotnictví. Kde osobně považuji za úplný základ správné komunikování a hlavně pochopení informací, jelikož na nich závisí lidské životy. V teoretické části jsem se naopak zabývala nejrůznějšími charakteristikami, nástroji a prostředky firemní komunikace, které by mohly vést k odhalení problémů a také k případným návrhům zlepšení firemní komunikace.

Jako způsob získávání cíleně poskytovaných informací jsem si zvolila metodu anonymního písemného dotazování. Tato metoda se mi v mém případě jevila jako nejlepší. Získám tak ty nejlepší, přesné a nezkrácené informace, o co se v celé své bakalářce snažím především. Mohla jsem ji doplnit o případné pozorování, avšak na daném oddělení bych spíše překážela, což by nebylo ku prospěchu nejen mně, ale hlavně daného oddělení.

V tomto mém sociologickém průzkumu jsem se věnovala jednomu celému oddělení Neurochirurgie. Dotazovala jsem se celkem 30 respondentů z tohoto oddělení, kteří představovali celkem všechny zde pracující sestry, ošetřovatelky a sanitáře. Záměrně jsem se dotazovala všech pracovníků daného oddělení, aby informace nebyly zkreslené a daly se tak analyzovat případné problémy na jednotlivých komunikačních stupních oddělení.

Cílem mé bakalářské práce bylo odhalit případné nedostatky v interpersonální komunikaci mezi jednotlivými pracovníky na daném oddělení, ať už šlo o vrchní sestru, staniční sestry, směnové sestry, řádové sestry v adaptačním procesu, ošetřovatelky či sanitáře. Pokusila jsem se navrhnout postupy vedoucí ke zkvalitnění přenosu informací,

jejich rychlosti bez případného zkreslení a prohloubit tak týmovou spolupráci. Tyto nové poznatky mohou vést k lepšímu analyzování informací a tím přispět ke zlepšení sociálního klimatu na daném oddělení a zvýšit tak spokojenost, která je ku prospěchu všech, nejen pracovníků, ale i samotných pacientů.

2. Problematika efektivity interpersonální a firemní komunikace

Interpersonální komunikace bývá často označována jako komunikace sociální. Termín komunikace pochází z latinského původu slova "communicare", což v překladu znamená něco někomu dát, sdílet s někým výměnu informací nebo také činit společným. Může být také použito jako označení pro dopravní síť, přemísťování lidí či materiálu, ale i přemísťování myšlenek, informací, postojů a pocitů od jedné osoby k druhé.

Firemní komunikace je zdánlivě neviditelný a neměřitelný prvek podniku, který má za úkol propojit všechny zaměstnance ve firmě tak, aby ve správný čas dostali správnou informaci pro svou práci. Úsilí najít společnou řeč a dosažení pochopení podniku je důležitým faktorem spoluvytvářejícím loajalitu zaměstnanců k zaměstnavateli a zvyšujícím jejich motivaci. Správným nastavením procesů interní komunikace dochází také ke zvyšování výkonnosti celé společnosti a k prohloubení úspěšného podnikového řízení.

Jiný pohled na interaktivní komunikaci mají autoři Bedrnová a Nový (2002, s. 193)). Ti vymezují komunikaci v nejobecnější poloze jako "sociální styk a ten považují vedle činnosti za druhý základní projev aktivní podstaty člověka." Značná část osobního i pracovního života člověka je podle nich kromě činnosti naplněna sociálním stykem. V jeho rámci má největší význam sociální interakce neboli proces vzájemného působení (reagování, ovlivňování) dvou nebo více jedinců. Jejím východiskem a současně i důležitou skladebnou součástí je sociální percepce (vnímání). Nejdůležitějším nástrojem či prostředkem je pak sociální komunikace. Tedy proces, v jehož rámci si lidé sdělují nejrůznější informace a prožitky.

Koontz a Weihrich (1993) považují komunikaci za prostředek, kterým jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby mohli dosáhnout společného cíle. To shledávají Koontz a Weihrich (1993) za základní úlohu komunikace. Skupina by podle nich nemohla bez možnosti komunikace vůbec fungovat, protože by nebylo možné její činnost koordinovat tak, aby bylo dosaženo cílů.

Komunikací se zabývá i celá řada psychologů. Ti se v komunikaci zaměřují především na lidské problémy, které provázejí komunikační proces vzniku, přenosu a příjmu informací. Snaží se hlavně v oblasti mezilidských vztahů identifikovat bariéry, které podle nich brání dobré komunikaci. Teoretici v oblasti informací a sociologové věnují naopak velkou pozornost studiu komunikačních sítí.

2.1 Proces interpersonální komunikace

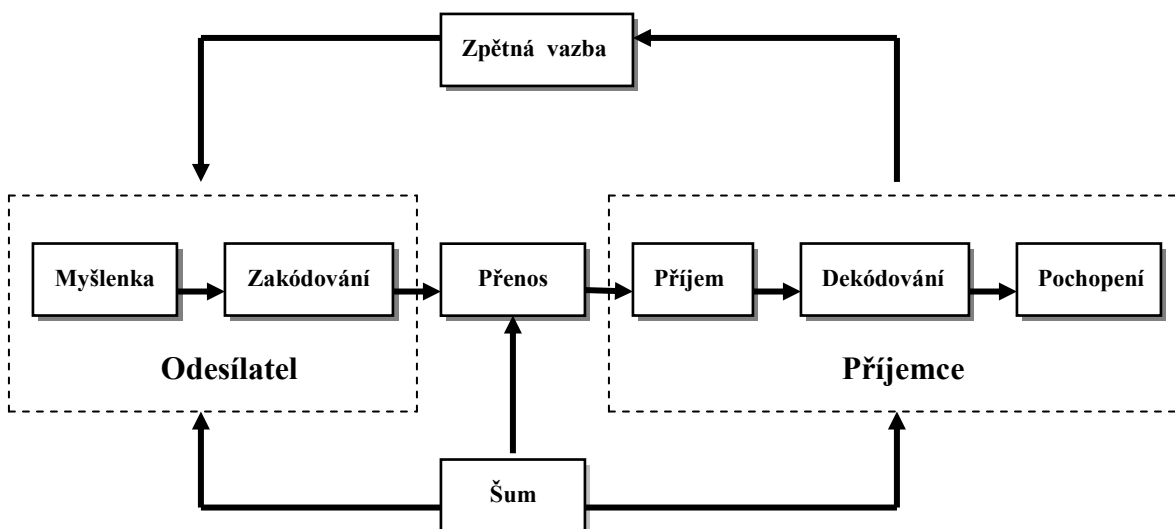
Existuje celá řada definic procesů interpersonální komunikace. Jednou z nich je definice Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997, s. 507), která říká, že "komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů". Tito dále ve svých definicích upřesňují, že o komunikaci nejde, pokud není výsledkem přenosu pomocí verbálních či neverbálních symbolů.

Tento výčet doplňují Koontz a Weihrich (1993, s. 507), kteří vymezují komunikační proces jako "přenos informací od odesílatele k příjemci, ovšem za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl." a rovněž jako „prostředek, jímž jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby mohli dosáhnout společného cíle“.

Dle Bělohávkova (1996) se proces komunikace člení do těchto stádií: vznik myšlenky, její kódování, vysílání zakódované zprávy, její přenos pomocí komunikačního kanálu, příjem zprávy příjemcem, její dekodování a nakonec pochopení.

Následující obrázek (obr. 2.1) představuje průběh komunikačního procesu a umožňuje nám zvýraznit jeho hlavní prvky.

Obr.2.1 Proces komunikace



Pramen: Koontz, H., Weihrich, H. Management. 1993. str. 510

Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) uvádějí, že proces komunikace lze rozčlenit do několika prvků. První dva prvky představují dva hlavní klíčové subjekty v procesu komunikace – odesílatele a příjemce zprávy. Přenos důležité myšlenky či informace mezi těmito osobami je ovlivňován celou řadou faktorů.

Celý proces komunikace mezi odesílatelem a příjemcem lze dle Koontze a Weihricha (1993) rozdělit do několika fází – myšlenka, zakódování, přenos, příjem, dekódování, pochopení, šum a zpětná vazba.

Další dva představují jsou nejdůležitější prvky komunikace – zprávu a média. Další čtyři prvky představují hlavní komunikační funkce nebo činnosti – kódování, dekódování, reakci a zpětnou vazbu. Posledním prvkem procesu komunikace je šum.

Odesílatelem informace (zprávy) může být osoba, skupina či organizace. Tento odesílatel musí přesně vědět co a komu chce tuto zprávu poslat a jakou reakci má zpráva u něj vyvolat. Rozhoduje se rovněž o tom jakým způsobem informaci sdělí.

Odesílatel zprávy musí zakódovat svou zprávu tak, aby byla smysluplná pro příjemce. Informaci pak přiřadí jednotlivé komunikační signály.

Následně dochází k samotnému přenosu zprávy. Svou zprávu musí šířit přímo nebo prostřednictvím těch nejvhodnějších jemu dostupných médií, s jejichž pomocí dostihne zpráva adresáta. Příjemcem informace (zprávy) může být opět osoba, skupina či organizace, která zprávu přijímá. Důležitým faktorem je u příjemce sdělení jeho osobnost, intelekt, pozornost a schopnost porozumění. Příjemce zachytí (přijme) informaci pomocí smyslového vnímání a uloží si tuto novou informaci do své paměti. Následně pak tuto již uloženou informaci dekóduje, vytváří si představu a hledá samotnou podstatu sdělení. Správné dekódování sdělení příjemcem je podmíněno tím, zda zvolil odesílatel vhodný způsob zakódování. Čím blíže je dekódované sdělení původnímu, tím byla komunikace efektivnější. Komunikační proces nemůže být dokončen, pokud nebylo sdělení dostatečně porozuměno. Příjemce dále vnímá obsah přijaté informace v širších souvislostech a snaží se pochopit význam této zprávy.

Nakonec nastává okamžik reakce příjemce na danou informaci a dochází ke zpětné vazbě směrem k odesílateli zprávy. Jedině pomocí ní je totiž možné se přesvědčit, zda bylo sdělení efektivně zakódováno, přeneseno, dekódováno a pochopeno. Tuto zpětnou vazbu zle dle Bělohlávka (1996) rozdělit do tří úrovní:

Zpětná vazba na úrovni vnímání – tato zpětná vazba spočívá v prostém vyjádření odpovědi příjemce kývnutím hlavy, výrazem tváře, vyslovením "rozumím", "ano" směrem k odesílateli či jinou akcí, kterou dá příjemce jasně najevo, zda porozuměl. Odesílatel tak však nerozezná, zda-li příjemce opravdu zprávu v celém jejím znění zachytil a porozuměl jí.

Zpětná vazba na úrovni kódu – tato zpětná vazba může být vyjádřena jako kompletní zopakování celého sdělení. Tato zpětná vazba je efektivnější, nežli předchozí, avšak nedává nám zprávu o tom, zdali toto přijaté sdělení příjemce rovněž pochopil.

Zpětná vazba na úrovni významu – z hlediska organizace je tato forma zpětné vazby neúčinnější. Odesílateli tato zpětná vazba dokazuje, zda příjemce správně

pochopil zprávu a její smysl. Odesílatel si tuto zpětnou vazbu může ověřit prostým provedením příkazu jejím příjemcem.

Posledním jmenovaným prvkem komunikačního procesu je všudypřítomný šum. Šum je charakterizován jako rušivý element, který negativně ovlivňuje celý proces komunikace nebo jednotlivé jeho fáze. Autoři Koontz a Weihrich (1993) podrobně charakterizují šum jako hluk bránící jasnému myšlení. Dále také jako používání nejednoznačných symbolů, které mohou být špatně dekodovány. Šum podle nich může dále vznikat v důsledku nedostatečné pozornosti, špatnou interpretací, v důsledku předsudků či poruchou komunikačního kanálu. U mezinárodní komunikace může způsobit šum také nepochopení cizího jazyka, ale i cizí neprávě pochopená gesta.

DeVito (2001) dělí šumy do čtyř kategorií podle povahy na fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické (viz tab. 2.2) a dodává, že každá komunikace obsahuje šum a ačkoli se nikdy nedá úplně odstranit, jeho účinky se dají zredukovat.

Tab. 2.1 Čtyři typy šumů

Typy šumů	Definice	Příklady
Fyzické	Rušivé vlivy pocházející ze zdrojů mimo mluvčího i posluchače, které omezují fyzický přenos signálů nebo sdělení	Jekot projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle
Fyziologické	Vlastní fyziologické bariéry mluvčího nebo posluchače	Vady zraku, sluchu, výslovnosti, ztráta paměti
Psychologické	Kognitivní nebo mentální interference	Předpojatost a klamné úsudky o druhém (vysílajícím i příjemci sdělení), uzavřenost, mylné naděje, extrémní emoce (hněv, nenávisť, láska, zármutek)
Sémantické	Rozdílně pochopené významy	Lidé hovořící odlišnými jazyky, používání žargonu nebo příliš složitých termínů, kterým příjemce nerozumí

Pramen: DeVito, J. A. Základy mezilidské komunikace. 2001. str. 27

2.1.1 Význam komunikace v organizaci

Dle Hlouškové (1998) není významem komunikace pouze předání informací, ale i propojení a porozumění si na základě přizpůsobení se komunikačním možnostem druhého.

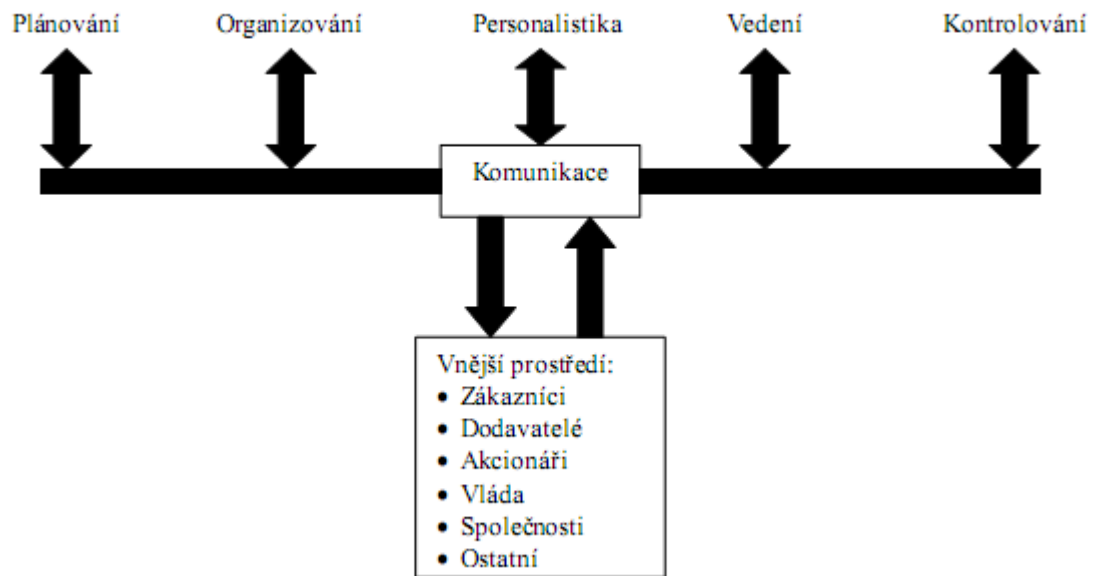
Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) připomínají, že ústní komunikace logicky předcházela komunikaci písemné. Ve starém Řecku a Římě bylo nezbytností a samozřejmostí dobře komunikovat. Sokrates, Plato a Aristoteles jsou součástí téže historie komunikace, která je dnes stále velmi důležitá jak pro existenci organizací, tak pro vývoj kariéry jedinců.

Jedním z důležitých úkolů je pak zajistit nejen kvalitní informační propojení firmy, ale současně i motivační. Každý pracovník má tudíž vědět, co se od něj očekává a zároveň má být k práci povzbuzován a motivován. Poskytnutím možnosti zpětné reakce, pravidelným hodnocením a spoluprací managementu se zaměstnanci lze formovat postoje zaměstnanců k jednání vedoucích pracovníků. Také lze dosáhnout pracovního chování a vzájemného porozumění.

Koontz a Weihrich (1993) charakterizují v nejširším slova smyslu komunikaci jako prostředek, s jehož pomocí lze dosáhnout změn. Tyto změny zabezpečují blaho podniku. Komunikace je podle nich velice důležitá pro interní fungování podniku, protože integruje manažerské funkce.

Pro účelnou komunikaci je podle Koontze a Weihricha (1993) specificky potřeba : stanovení a sdělování cílů podniku, zpracování plánů potřebných k dosažení cílů, efektivní a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů, výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků, vedení, přikazování, vytváření vhodného pracovního prostředí a kontrolování (viz obr.2.2).

Obr. 2.2 Význam komunikace



Pramen: Koontz, H., Weihrich, H. Management. 1993. str. 509

Interní firemní komunikace usnadňuje vykonávání manažerských funkcí, zatímco externí propojuje firmu s vnějším prostředím. Předáváním informací je možné zjistit potřeby zákazníků, požadavky akcionářů a zájmy společnosti.

2.1.2 Funkce a cíle komunikace

Podle Tubbse a Mossové (1991) vykonává komunikace tři funkce: příkazovou, relační a mnohoznačnou.

Dle funkce příkazové umožňuje komunikace členům organizace "vydávat, přijímat, interpretovat a reagovat na povely". Smyslem příkazové funkce je hlavně úspěšné ovlivňování ostatních členů organizace. Výsledkem této funkce je pak koordinace mezi mnoha vzájemně závislými členy organizace.

Dle funkce relační umožňuje komunikace členům organizace "vytvářet a udržovat produktivní pracovní i osobní vztahy s ostatními členy organizace". Vztahy na pracovišti ovlivňují pracovní výkon v mnoha ohledech, např. spokojenost s prací, tok komunikace jak nahoru tak i dolů v organizační hierarchii, a do jaké míry jsou příkazy dodržovány.

Dle funkce mnohoznačné nemusí být volba cílů organizace jasná a kontext, ve kterém je volba učiněna, může být nejasný. Tubbs a Mossová (1991, s. 342) dále uvádějí, že: "komunikace je prostředek pro zvládnutí a snížení nejednoznačnosti v organizaci."

Hloušková (1998) definuje několik stěžejních základních cílů vnitrofiremní komunikace. Prvním z nich je utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy. Když je komunikace správně nadefinována, tak se to pozitivně projeví na vztahu zaměstnanců k podniku a na jejich vztahu k pracovním úkolům. Správně nadefinovanou komunikací se dá také dosáhnout vzájemného pochopení mezi vedením firmy a výkonnými zaměstnanci a také mezi spolupracujícími útvary. Aby podnik fungoval správně je důležitá informační a motivační propojenost firmy, které se dá dosáhnout pomocí efektivní interní komunikace a fungováním zpětnovazebního komunikačního systému.

Těchto cílů komunikace lze dosáhnout vytvořením příznivých podmínek. Je důležité, aby všichni zaměstnanci znali cíle firmy, vnitřně je přijali za záležitost prvořadé

důležitosti a byli ochotni je realizovat. To znamená, že s nimi musí jejich nadřízený o cílech firmy komunikovat, aby je pro ně získali.

Zaměstnanci každého útvaru nebo pracovního týmu by měli znát poslání a cíle útvaru či týmu a jeho roli v dosahování firemních cílů. Jejich vedoucí musí nejdříve sami správně pochopit poslání útvaru, aby je dokázali vysvětlit a objasnit svým zaměstnancům, a jít jim osobním příkladem v jeho realizaci. Každý zaměstnanec musí vědět, co se od něho očekává, jaká je jeho úloha v dosahování cílů týmu i celé firmy, jaké jsou jeho konkrétní úkoly, jaké jsou jeho pravomoci a jaká je jeho odpovědnost.

Všichni zaměstnanci firmy musí znát "základní pravidla hry", tedy to, co se nesmí a co se musí, co se oceňuje a co se trestá a jak, kdo o čem rozhoduje, jaká forma spolupráce se očekává, jaké jsou možnosti služebního a platového postupu, jaké jsou pravidla pro reprezentaci firmy, jaké náklady se považují za nezbytné a jaké již za nežádoucí, jak se provádí kontrola a hodnocení, jaké jsou komunikační kanály a jak se používají, co se eviduje a archivuje. Zaměstnanci firmy by měli být seznamováni s postoji vedení firmy k různým aktuálním otázkám, například při snížení cen výrobků konkurenční firmy a zároveň by jim mělo být poskytnuto dostatek informací od ostatních spolupracovníků potřebných pro jejich práci.

Formální i neformální pracovní vztahy by měly být podporovány tak, aby byla usnadněna vnitrofiremní spolupráce a vytvářela se žádoucí firemní kultura. Dbá se na to, aby aktivity, na nichž se podílí více spolupracovníků, jsou dobře organizovány a koordinovány. Zároveň by se měli vytvářet pozitivní postoje všech zaměstnanců k firmě. Předpokladem k tomu je dobrý postoj představitelů firmy k ostatním pracovníkům firmy. Všem vedoucím zaměstnancům a manažerům by měla být také poskytována zpětná vazba o tom, jak jejich podřízení vnímají jejich vedení.

2.2 Formální systém firemní komunikace

Formální systém komunikace je dle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (2004) založen na systému formálně vymezených, relativně stálých komunikačních kanálů mezi zaměstnanci, jimiž v organizaci proudí informace. Ideální předloha systému komunikace

mezi zaměstnanci bohužel neexistuje. Je nutné aplikovat formální systém komunikace vždy na míru dané firmy. Konkrétní model je pak závislý na celé řadě různých faktorů, jako jsou vyzrálosti nadřízených, osobnostní rysy nadřízených a jejich komunikační dovednosti. Dále pak jsou důležité také faktory komunikačních schopností a dovedností podřízených. Rozhodujícím prvkem pro formální systém komunikace jsou i cíle dané organizace.

Zajímavý přístup rozdělení cílů formální komunikační sítě na vnitřní a vnější cíle najít u Koontze a Weiricha (1993). Mezi vnitřní cíle podle nich patří zajištění informovanosti zaměstnanců, rozvíjení žádoucích formálních i neformálních vztahů, vytváření žádoucího motivačního prostředí, usnadnění průběhu adaptačního procesu, formování žádoucích postojů a vzorů chování a zajištění efektivního řízení změn. Hlavním cílem vnější komunikace je propojit organizaci s jejím vnějším prostředím, které tvoří zákazníci, dodavatelé, akcionáři, vláda, společnost a ostatní.

2.2.1 Formy vnitrofiremní komunikace a jejich efektivnost

Verbální komunikace může mít podle Hlouškové (1998) formu osobní (ústní), písemnou a elektronickou (telefon, počítač, modem, apod.). Pokud se manažer rozhoduje o tom, kterou z těchto forem komunikace použije, je nutné, aby zvážil o jakou situaci či problém se jedná. Neméně důležité je i aby manažer zvážil s kým bude nastalou situaci či problém řešit. Zdali půjde o někoho, koho dobře zná a rozumí si s ním, nebo někoho koho zná málo a v minulosti si s ním moc neporozuměl. Pro první případ se jeví jako vhodná forma komunikace krátký telefonický hovor, vzkaz na telefonním záznamníku nebo vzkaz v počítačové poště. Pro druhý případ, kdy se týká manažerovo sdělení někoho, koho nezná či s ním má rozpory, pak je výhodnější zvolit přímou formu osobní komunikace rozhovor "tváří v tvář".

Komunikace "tváří v tvář" je totiž nejdůležitější formou vnitrofiremní komunikace, která předpokládá otevřenou komunikaci a smysl pro odpovědnost a morální hodnoty. Je to také jediný způsob komunikace, kterým lze nejsnadněji motivovat druhé a získat je pro určité myšlenky a vize. Probíhá obousměrně a obě strany mají možnost společně se

domluvit na nejlepším optimálním řešení přijatelném pro obě strany. Aktéři si mohou prostřednictvím přímých dotazů usnadnit pochopení, sledovat bezprostřední účinek sdělení pomocí okamžité zpětné vazby, způsob pružné reakce na jejich sdělení. Díky těmto všem výhodám má tato forma komunikace největší předpoklady k maximální účinnosti. Jedinou nevýhodou je u tohoto druhu přímé komunikace "tváří v tvář" časová náročnost. Navíc je mnohdy potřeba u složitějších záležitostí (např. nestandardní změny v postupech) tento rozhovor opakovat. Manažeři s nedostatečnými komunikačními dovednostmi se mnohdy této formě komunikace "tváří v tvář" vyhýbají.

Naopak u psané formy komunikace (dopisy, zprávy, příkazy, směrnice, články apod.) je celá řada jiných výhod definovaných Bělohlávkem (1996). Podle něj jsou hlavními výhodami snadnost zachycení i složitějších myšlenek, jejich pečlivá příprava umožňující analýzu, hodnocení a souhrn a také rozšíření jednotné informace do řady míst. Avšak vidí také řadu nevýhod této formy komunikace jako jsou nejasná sdělení, která můžou způsobit značné interpretační problémy, nemožnost dodatečného dovysvětlení či opravy, neexistence okamžité zpětné vazby a hromadění stohů a stohů papíru. Tato nemožnost okamžité výměny názorů a postojů může vést k značné zdlouhavosti.

Koontz a Weihrich (1993) navrhují celou řadu doporučení pro zdokonalení jednak písemné, ale i ústní formy komunikace. Podle rad pro písemnou komunikaci není vzdělání a inteligence jistou zárukou dobrého psaní a efektivní psaní je tedy spíše výjimkou než pravidlem. Přesto je však možné dosáhnout kvalitnější formy písemné komunikace akceptováním následujících doporučení:

- Používat jednoduchá slova a jednoduché výrazy.
- Používat krátká a dobře známá slova.
- Používat osobní oslovení, kdykoli je to vhodné.
- Používat ilustrace, příklady a schémata.
- Používat krátké věty a krátké odstavce.
- Používat přítomný čas (např.: "Manažer plánuje...")
- Vyhýbat se nevhodným slovům.

Koontz a Weihrich (1993) navíc navrhují, aby styl písemné komunikace odpovídal situaci a účinku, kterého chce pisatel dosáhnout. Pro sdělování negativních informací je vhodné použít neosobní styl. Naopak pro dobré zprávy je vhodné použít živý a barvitý styl. Zejména pak také doporučuje, aby byl styl písemné komunikace energický, zastává-li pisatel vyšší postavení.

Dále pak Koontz a Wiehrich (1993) uvádějí, že na některé lidi může působit pomyšlení na to, že budou mít projev, jako noční můra. Přesto však tvrdí, že je možné se dokonalému projevu naučit. Nejdůležitější je podle nich praxe. Aby manažeři mohli inspirovat, vést a komunikovat, musí mít jasnou představu o tom, čeho chtějí dosáhnout. Tuto svou jasnou představu pak musí jasně vyslovit vhodným způsobem, který odpovídá jejich hodnotovým stupnicím, hrdosti, osobním cílům, a zároveň je inspiruje. Sdělení musí být vždy formulováno tak, aby bylo posluchačům srozumitelné.

Jako klíčové východisko pro ústní formu komunikace navrhli Koontz a Weihrich (1993) pravidla, týkající se především poslání organizace. Prvním pravidlem upozorňuje, že poslání organizace musí být formulováno způsobem, který je v souladu s pozitivními hodnotami a přesvědčením zaměstnanců. Nepřijmou-li zaměstnanci tyto podnikové cíle za své, nemůže pak probíhat efektivní komunikace. Vedle těchto podnikových cílů musí poslání organizace zahrnovat rovněž cíle sociální. Je velice důležité zaměstnancům vhodnou pro ně srozumitelnou formou pomocí metafor, analogií a příkladů vysvětlit význam tohoto poslání organizace. Je velice důležité, aby manažer vysvětlující toto poslání organizace využil svého nadšení a vizi o budoucím vývoji podniku tak, aby docílil u svých zaměstnanců zpětné vazby.

Další neméně významným druhem komunikace je komunikace neverbální. Tato komunikace může existovat pouze ve spojení s verbální komunikací. Není proto možné zaměřit se jen na jeden prvek komunikace a podle něj vykládat základní pohnutky člověka. Neverbální komunikace je vývojově mnohem starší než komunikace verbální. Podle Bedrnové a Nového (2002) se odehrává nejen prostřednictvím výrazu obličeje, oddálením, dotekem, gesty, postojem, pohyby, pohledy, tónem řeči, jejím tempem a dalšími paralingvistickými projevy, ale i úpravou svého zevnějšku apod. Prostřednictvím těchto signálů vyjadřujeme to, jak se cítíme, co vnímáme, co

prožíváme, a tím zesilujeme celé sdělení. Často právě prostřednictvím těchto neverbálních signálů vyjadřujeme naše skutečné postoje.

Proxemika je druh neverbální komunikace vyjadřující vztah mezi lidmi prostřednictvím vzdálenosti, kterou k sobě komunikující subjekty zauímají. Většinou se mluví především o vzdálenosti horizontální. Můžeme tedy říci, že fyzická vzdálenost odpovídá vzdálenosti psychické, jelikož vyjadřuje míru vzájemné blízkosti mezi dvěma lidmi. Člověk si takto vytváří vlastní osobní zónu, která představuje určitý ochranný prostor, který jej obklopuje. Ten je pro každého člověka individuální a liší se také u jeho vztahů k různým osobám.

Dalšími signifikantními znaky neverbální komunikace jsou i doteky (např. podání ruky, ale i poklepání na rameno) a výraz obličeje. Svou roli pak má dle Bernové a Nového (2002) celkový charakter neverbální komunikace, na které mají největší podíl mimika a gestikulace.

2.2.2 Komunikační styly

Interpersonální styl se podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (2004) týká způsobu, kterému jedinec ve vztahu k ostatním dává přednost. Význam interpersonálního stylu zdůrazňuje skutečnost, že mnoho vztahů mezi lidmi obsahuje komunikaci. Mezi každodenní činnosti manažerů patří jednoznačně efektivní interpersonální komunikace. Díky správně zvolené komunikaci poskytují každodenně manažeři informace v podobě příkazů a pokynů, které musí být správně pochopeny, uposlechnuty a akceptovány. Ti manažeři, kteří chtějí komunikovat efektivně, mohou k rozšíření své arény neboli oblasti, kde jsou všichni dobře informováni, teoreticky použít jak nechráněné polohy, tak zpětné vazby. Interpersonální styl určený postojem manažerů k nechráněné poloze a zpětné vazbě je rozhodujícím faktorem, který determinuje efektivnost interpersonální komunikace. Ve skutečnosti však není v manažerových silách vždy obě tyto metody použít. Podle schopností manažerů je tak možné rozeznávat alespoň čtyři různé manažerské styly:

Manažeři, kteří nepoužívají ani nechráněné polohy, ani zpětné vazby, mají styl typu A. Manažer tohoto typu není ochoten rozšiřovat si oblast svých znalostí a tím ani znalosti ostatních. Manažer se projevuje jako autokratický vedoucí a směrem k ostatním vytváří dojem, že je nadutý a chladný. Pokud má organizace v klíčových funkcích hodně manažerů typu A, pak lze očekávat špatnou a neefektivní interpersonální komunikaci a ztrátu individuální tvořivosti.

Manažeři typu B touží po dobrých vztazích se svými podřízenými, ale kvůli své osobnosti a postojům nejsou schopni se otevřít a vyjádřit tak své názory a pocity. Nemohou tudíž použít nechráněné polohy a musejí se spoléhat pouze na zpětnou vazbu. Chování těchto manažerů se projevuje tolerantnějším permisivním vedením, kdy ponechávají věcem volný průběh či neprojevují zájem. Podřízení takovýmto manažerům projevují nedůvěru, protože vidí, že si mnohé nápady a názory nechávají manažeři pro sebe.

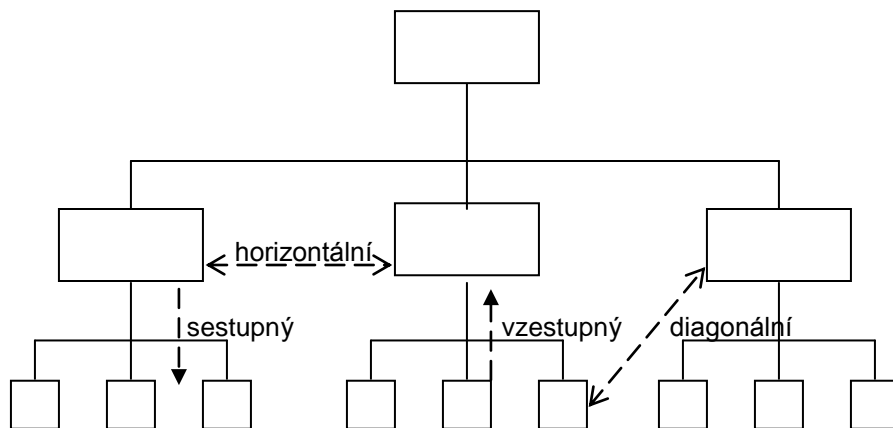
Manažeři typu C velmi vysoce hodnotí své vlastní nápady a názory, ale nikoliv nápady a názory jiných. Tito manažeři požívají nechráněnou polohu na úkor zpětné vazby, což vede k podporování a rozšiřování hluchého prostoru. Manažeři nemají zvláštní zájem na komunikaci a vytváří si tak u svých podřízených nepřátelské, otrávené a nejisté prostředí.

Nejefektivnějším interpersonálním komunikačním stylem je ten, který používá vyváženým způsobem nechráněné polohy i zpětné vazby. Manažeři typu D jsou si jistí ve svých funkcích a jsou ochotni sdílet své pocity a přijímat zpětnou vazbu od podřízených. Manažerům praktikující tento interpersonální komunikační styl se tak zvětšuje aréna a roste i efektivnost komunikace.

2.3 Komunikační toky v organizaci

Komunikační toky v organizaci, jak uvádějí Koontz a Weihrich (1993) vychází do značné míry z toho, zdali jde o organizaci s autoritativní či demokratickou atmosférou. Přenos informací mezi nadřízenými a podřízenými může plynout ve čtyřech směrech. Tyto směry spolu vytváří v organizacích ucelenou komunikační síť.

Obr. 2.3 Informační tok v organizaci



Pramen: Koontz, H., Weihrich, H. Management. 1993. str. 514

Komunikace shora-dolů

Tato komunikace podle Koontze a Weihricha (1993) směřuje od nadřízených k jejich podřízeným. Tradičně se projevuje hlavně v organizacích s autoritativní atmosférou. Tok komunikace shora-dolů umožňuje manažerům řídit své podřízené, zadávat jim úkoly a motivovat je pomocí ústní či písemné formy. Ústní forma zahrnuje nejrozličnější rozhovory, instrukce, schůzky, ale například i pomluvy. Písemná forma pak používá příručky, brožury, memoranda, popisy postupů či pracovní e-maily. V mnoha firmách se tento tok informací preferuje, avšak převládá-li pouze tento tok nastávají problémy. Často při komunikační cestě dolů dochází ke ztrátě či zkreslení informací. Proto by měla být při tomto komunikačním toku zajištěna zpětná vazba, aby si nadřízení potvrdily, že jejich pokyny byly správně pochopeny či vůbec zaznamenány.

Komunikace zdola-nahoru

Komunikace probíhající směrem od podřízených jejich nadřízeným (až na samotný vrchol organizační hierarchie) bývá preferována hlavně v organizacích s demokratickým organizačním prostředím. Typickými prostředky jsou systémy podávání návrhů či stížností, postupů pro vyřizování žádostí, reklamační systémy, konzultační schůzky, společná zasedání, neoficiální rozhovory, skupinová jednání či praktiky "otevřených dveří". I zde však mohou vznikat a vznikají problémy filtrování a deformování hlavně nepříznivých informací vzhledem k nadřízeným samotným. Mnoho informací se při přenosu dokonce záhadně ztratí. Avšak i těchto informací je pro správné řízení organizace potřeba. I zde je proto důležité vytvořit prostředí zaručující volnou komunikaci a také kontrolu objektivního přenosu informací.

Příčná komunikace

Tato příčná komunikace zahrnuje horizontální tok mezi zaměstnanci na stejné či podobné organizační úrovni a tok diagonální, kde proudí informace napříč mezi zaměstnanci z různých organizačních úrovní. Tento diagonální tok umožňuje nedodržovat oficiální komunikační toky, a tím tento tok informací zkracuje a usnadňuje. Ústní příčná forma se vyskytuje tehdy, kdy jsou jednotlivci z různých organizačních úrovní spojeni při společném projektu či úkolu do týmů a umožní tak efektivnější koordinaci a kooperaci činností. Mezi písemné formy pak patří firemní noviny, časopisy či nástěnky. Příčné komunikace se využívá v organizacích se složitým a dynamickým organizačním prostředím, hlavně pro zajištění efektivního proudění důležitých a nepostradatelných informací, které mohou mnohdy předcházet vzniku řady problémů.

2.4 Efektivní komunikace a její budování

Podle Bělohlávka (1996) má efektivní komunikace značný vliv na úspěšnost komunikace. Proto je důležité tuto úroveň komunikace zlepšovat různými prostředky, jako je výcvik v efektivním aktivním naslouchání, sdělování a získávání citlivosti v neverbálních projevech.

Jiným přístupem přistupuje k této problematice Hloušková (1998), které říká, že efektivnost komunikace lze posuzovat zejména podle dosažení či nedosažení očekávaných výsledků. Mnohdy totiž neznalost nebo nedůslednost v aplikaci principů efektivní komunikace zničí veškeré snahy o předání zamýšleného obsahu v nezkreslené podobě. K odstraňování komunikačních šumů, správnému přijímání a bezchybné interpretaci informací je potřebné neustálé cílevědomé rozvíjení schopnosti sledování komunikačních toků a analýzy vlivů na chování lidí. Odpovědnost za efektivní komunikaci podle Hlouškové (1998) nesou nejen nadřízení, ale i podřízení a vůbec všichni účastníci komunikace.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) doplňují tuto problematiku o poznatky proč se komunikace hroutí a vede tak k zapříčinění neefektivní komunikace. Podle něj je nezbytným prvním krokem k vybudování efektivní komunikace uvědomit si a pochopit bariéry, které překáží podnikové komunikaci. Nejobvyklejšími bariérami komunikace jsou odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností, selektivní vnímání (zkreslení), hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje, sémantické problémy (nepochopení symboliky), filtrování informací, časová tíseň a komunikační přetížení.

Hloušková (1998) dále navrhuje vrcholovým manažerům k dosažení efektivní komunikace získat od svých spolupracovníků co největší množství podnětů a pečlivě tyto získané názory vyhodnotit. Manažeři mají jít podle ní osobním příkladem a podporovat všechny změny vedoucí k zefektivnění komunikace.

Dalším faktorem, který může snížit efektivitu komunikace, jsou dle Bedrnové a Nového (2002) konflikty. Konflikty mohou způsobit malou ochotu ke spolupráci, zhoršit sociální klima na pracovišti, snížit motivaci, soupeření a další negativní důsledky. Avšak

konflikty jsou rovněž přirozenou součástí života jakékoliv organizace, které nemohou být nikdy zcela eliminovány. Nebylo by to ani žádoucí, protože by tím mohlo dojít ke stagnaci firmy a ztrátě schopnosti reagovat na změny.

Zdroje konfliktů mohou být například odlišná očekávání, ztráta sebekontroly, informační zkreslení, osobnostní rozdíly, nevyjasněné cíle a odpovědnosti a podobně, přičemž základním problémem konfliktů je skutečnost, že dochází k potlačení racionálního jednání emocemi a to se podepisuje také na argumentech, ztrátou sebekontroly, nerespektování autority nebo narušenou komunikací.

3. Charakteristika vybrané techniky sociologického průzkumu a jeho příprava ve vybrané firmě

K nejběžnějším a častějším technikám sociologického průzkumu patří metoda dotazování, která zahrnuje techniky rozhovor a dotazník. Jak jsem se již v úvodu zmínila, rozhodla jsem se ve své bakalářské práci využít právě této oblíbené metodiky, konkrétněji písemného dotazování.

3.1 Vybraná metoda průzkumu

Jelikož jsem se rozhodla zachovat anonymitu svých respondentů, je tato forma získávání informací pro mne vhodná. Další výhodou je pro mne jako studentku finanční nenáročnost a také možnost statistického vyhodnocení dat, kterým si svůj čas značně zkrátím. Své otázky jsem si mohla dle svých požadavků jednoznačně naformulovat a tudíž tak eliminovat největší nevýhodu písemného dotazování a sice špatné pochopení otázky.

Za nejdůležitější stavební prvek svého průzkumu považuji průvodní dopis, který dostatečně vysvětlí účel celého dotazníku. Snažila jsem se získat i zájem respondentů o tento svůj průzkum a motivovat je přínosy, které z tohoto dotazníku navrhnu. Podstatou každého dotazníku jsou mimo průvodního neboli motivačního dopisu samotné otázky.

U otevřených otázek je hlavní výhodou prostor daný respondentovi k volnému a neomezenému vyjádření. Jejich nevýhodou je však obtížné zpracovávání odpovědí.

Otázky uzavřené dávají respondentovi jasně na výběr z několika možných variant. Respondent je mnohdy limitován škálou odpovědí, která mu přesně nevyhovuje. Avšak zpracovávání takto vzniklých odpovědí je pro statistické zpracování ideální. Tyto uzavřené otázky mohou být naformulovány jako bipolární (alternativní), kde si respondent vybírá pouze ze dvou navzájem se vylučujících odpovědí ano a ne. Dalším typem formulace uzavřené otázky je selektivní forma odpovědí, kde si respondent může vybrat hned z několika předem vybraných odpovědí, které se však navzájem nevylučují.

Jako nejvhodnější varianta typů otázek se jeví otázky polootevřené, které nabízejí možnost respondentovi se volně vyjádřit, pokud mu nestačí nabídnutá škála daných předem naformulovaných odpovědí.

Velmi častým typem vyskytujícím se skoro ve všech dotaznících jsou typy otázek postojových, kde se odpovědi zaznamenávají do tzv. baterie. Využívá se často 5-ti stupňová škála odpovědí pro snadné pochopení vyplnění.

Při samotné tvorbě dotazníku je nejtěžší a nejpracnější správná formulace otázek a nadefinování jejich odpovědí. Při formulování otázek jsem se snažila vždy ptát přímo, konkrétně a jednoduše pomocí jednovýznamových slov ze známého slovníku respondentů. Rovněž jsem se snažila úplně eliminovat otázky s nejednoznačnou odpovědí, negativně naformulované otázky, nepříjemné či zavádějící otázky.

Při tvorbě dotazníku jsem se snažila dodržovat základní pravidla tvorby dotazníku. Na začátku je oslovení respondenta, vysvětlení cíle průzkumu a motivování k jeho vyplnění spolu s pokyny a poučeními jak dotazník vyplnit. Následně pak můžu využít otázek kontaktních (k navození kontaktu), analytických (sloužících k motivaci respondenta možnostmi volného vyjádření), filtračních (sloužících k vytržení nepotřebných respondentů) či kontrolních (o ověření předchozích odpovědí). Nakonec by mělo následovat poděkování za vyplnění dotazníku a účasti na průzkumu, informace o možnosti získání výsledků z průzkumu a prostor pro případné identifikační údaje.

Snažila jsme se, aby samotné vyplnění dotazníku nebylo pro respondenty nijak složité a zbytečně zdlouhavé. Samotné vyplnění by proto nemělo netrvat déle než optimální stanovenou dobu mezi 15 až 25 minutami. V dotazníku dbám na logickou strukturu a propojení mezi jednotlivými otázkami pomocí odvolávání na předchozí otázku. Otázky, kterých je celkem 15, jsou vytvořeny podle jednotlivých řešených problematik. To v důsledku toho, abych ulehčila práci nejen sobě při vyhodnocování, ale i samotnému respondentovi.

Svůj dotazník jsem distribuovala osobně přes osobu prostředníka (vrchní sestru daného oddělení), která dotazníky spolu s obálkami rozdala mezi všechny zaměstnance

daného oddělení Neurochirurgie a dále pak výběrově mezi externí zaměstnance přicházející s tímto oddělením do styku.

3.2 Představení vybrané organizace

Organizace, kterou jsem si vybrala pro svou praktickou část bakalářské práce, se nachází v Moravskoslezském kraji a jejím předmětem podnikání je zajišťování zdravotní péče pro 1,2 mil. obyvatel.

Obr. 3.2 Vizuální náhled vybrané organizace



Pramen: interní firemní materiály

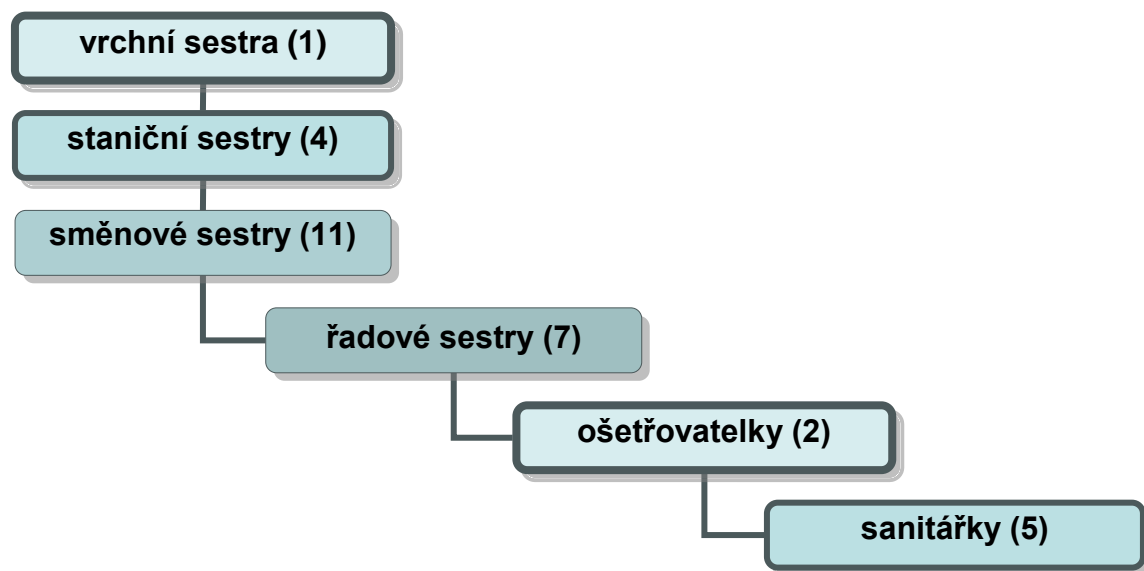
Tato nemocnice má velice dlouhou historii. Základem dnešní nemocnice se stalo otevření Epidemické nemocnice již v roce 1912. Následovalo velké rozšíření nemocnice výstavbou řady moderních nemocničních pavilonů. V roce 1933 bylo např. otevřeno gynekologicko-porodnické oddělení, kde byl zároveň instalován první rentgenový přístroj v nemocnici. V roce 1935 byl otevřen interní pavilon, který měl jako první k dispozici EKG pracoviště. V letech 1942 – 1945 sloužila nemocnice jako německý vojenský lazareť. Po náletu ke konci 2. světové války byla nemocnice z velké části zničena, proto v roce 1951 nastala velké obnova nemocnice. Dnes je tato nemocnice je největším zdravotnickým zařízením na severní Moravě.

Ročně je na 1 218 lůžkách hospitalizováno průměrně 42 000 pacientů, přičemž více než 50 % tvoří pacienti se závažnou či komplikovanou diagnózou. Ambulantně je v nemocnici provedeno ročně téměř 600 000 ambulantních ošetření.

Významným rysem nemocnice je její maximální komplexnost, spočívající v šíři a hloubce postupu od primární diagnostiky přes léčbu až k následné ambulantní či doléčovací péči.

Průzkum mé bakalářské práce byl zaměřen na neurochirurgické oddělení, které rovněž patří mezi špičková pracoviště v České republice rozsahem i spektrem poskytované péče. Jedná se o vysoce specializované, velmi dobře personálně, přístrojově a materiálně vybavené pracoviště, které je jedním z několika těchto pracovišť v republice a je schopné poskytovat komplexní péči pacientům vyžadujícím neurochirurgickou péči v oblasti cévní neurochirurgie, chirurgie páteře, dětské neurochirurgie, nádorových onemocnění centrální nervové soustavy, úrazů mozku a míchy, onemocnění periferních nervů, hydrocefalu a chirurgie bolesti. Následným diagramem se pokusím nastínit organizační strukturu daného oddělení neurochirurgie.

Graf 3.2 Výsek organizační struktury



Pramen: interní firemní materiály

Výše uvedený graf 3.2 znázorňuje výsek organizační struktury sesterského oddělení neurochirurgie. Z něho vyplývá, že zde pracuje 30 zaměstnanců, kteří organizačně spadají pod vrchní sestru.

4. Sběr empirických dat ve vybrané firmě a hodnocení získaných výsledků

4.1 Přípravná fáze průzkumu

Z dříve zmíněných forem dotazování jsem zvolila písemnou formu dotazníku s uzavřenými otázkami (viz. příloha č.1), které jsou všechny postojové, takže umožňují hlubší statistické pracování. Cílem těchto dotazníků bylo zhodnotit úroveň firemní komunikace mezi těmito zaměstnanci.

Celkem bylo osloveno 30 respondentů, kteří jsou zaměstnanci daného oddělení, konkrétně šlo o vrchní sestru, staniční sestry (4), směnové sestry (11), řadové sestry v adaptačním procesu (7), ošetřovatelky (2) a sanitářky (5). Tento dotazník se skládal celkem z 15 otázek, které byly rozděleny do čtyř základních okruhů podle zkoumané oblasti interní komunikace. První okruh otázek byl zaměřen na kvalitu informací, které dostávají podřízení od svého nadřízeného neboli na sestupnou komunikaci. Následující okruh obsahoval otázky zaměřené na vzestupnou komunikaci. Třetí okruh otázek byl zaměřen na efektivitu komunikace zaměstnanců mezi sebou. Poslední okruh otázek pak měl zjistit, zda někteří podřízení pociťují problémy, které mohou být spojeny s neefektivní komunikací.

Všechny otázky v dotazníku byly uzavřené a respondenti odpovídali pomocí škály odpovědí, která mapovala frekvenci výskytu daného jevu

4	3	2	1	0
Rozhodně ano (téměř vždy)	Spíše ano (často)	Spíše ne (málokdy)	Rozhodně ne (téměř nikdy)	Nevím, nemohu posoudit

Při statistickém zpracování dat jsem přihlížela k modu (tj. nejčastěji vyskytované odpovědi) a váženému aritmetickému průměru, který jsem vypočetla podle následujícího vzorce aritmetického průměru:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} (x_1 + x_2 + \dots + x_n) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

\bar{x} = VAP – vážený aritmetický průměr

n_i - počet jednotek i-té třídy

x_i - hodnota i-té třídy

4.2 Popis realizační fáze

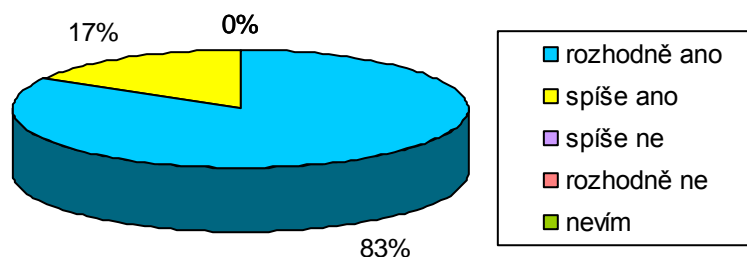
Vytištěné dotazníky jsem osobně předala vrchní sestře oddělení Neurochirurgie, která distribuovala dotazníky mezi své podřízené. Celkem bylo rozdáno 30 dotazníků. Čas určený k vyplnění dotazníků byl přesně stanoven na 5 pracovních dní. Prioritou pro mne bylo zajistit naprostou anonymitu dotazovaných respondentů, od čehož jsem si slibovala upřímnější odpovědi. Proto jsem spolu s dotazníky předala i obálky, které po vložení vyplněného dotazníku zalepili a předali zpět vrchní sestře daného oddělení. Od prostředníka jsem si následně zalepené obálky s vyplněnými dotazníky převzala. Dotazníky jsem zpět obdržela všechny, návratnost tedy byla 100 %. Doba sběru dat netrvala déle než jsem plánovala. Zaměstnanci ode mě dotazníky obdrželi v pondělí, zpět jsem je požadovala nejpozději v pátek téhož týdne.. Všichni mi naprosto vyhověli a všech 30 dotazníků jsem od prostředníka skutečně obdržela v pátek.

4.3 Analýza výsledků průzkumu

Cíl této fáze je převést statistické charakteristiky a statistická zjištění k věcným informacím, jinak řečeno, přeložit zjištění z jazyka statistiky do jazyka sociologie. Prvním krokem v interpretaci je prostý popis existence jevů a jejich vlastností. V dalších krocích se jedná o posouzení toho, zda statisticky významné souvislosti mezi jevy potvrzují možné souvislosti, zda směr závislosti odpovídá vztahu příčiny a následku a zda je možné z vysledovaných pravidelností odvodit zákonitosti ve zkoumané sociální realitě.

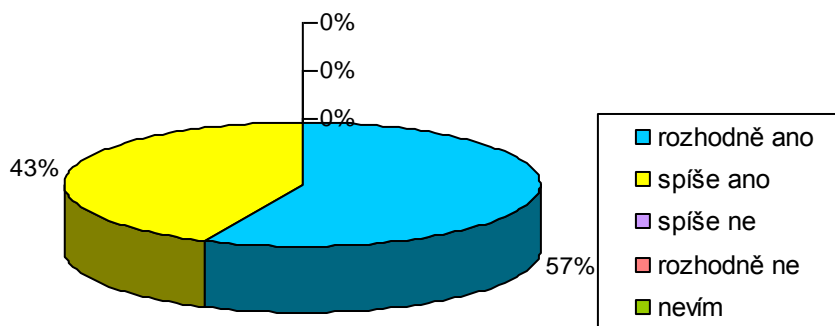
Grafy uvádějící zjednodušeně souhrnné výsledky vycházejí z tabulky udávající všechny výsledky průzkumu viz. příloha č. 2.

Otázka č. 1 Dostáváte od svého nadřízeného právě tolik informací, kolik potřebujete ke své práci (tzn. není jich ani málo, ani příliš moc)?



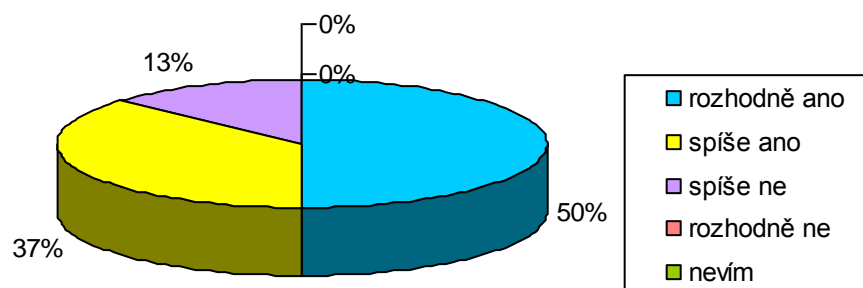
Všech 30 respondentů uvedlo, že dostávají od svého nadřízeného právě tolik informací, které ke své práci potřebují. Z toho celých 83% potvrdilo, že rozhodně dostávají tyto informace ve správné míře. Tato skutečnost se projevila na průměrné hodnotě VAP (3,8). Průměrná spokojenost s množstvím informací je poměrně vysoká.

Otázka č. 2 Získáváte od svého nadřízeného pracovní souvislosti (tzn. jak Vaše práce souvisí s prací dalších zaměstnanců)?



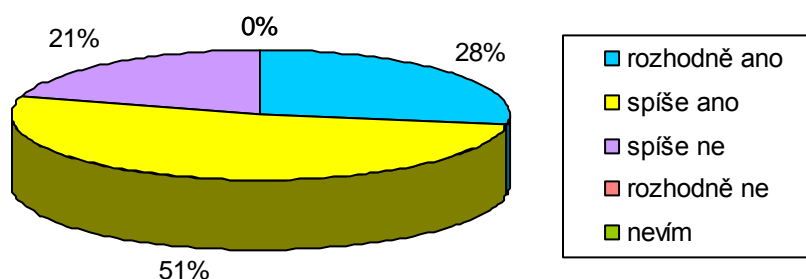
Od svého nadřízeného se 57% respondentů rozhodně pracovní souvislosti dozvídá, 43% se spíše dozvídá. VAP je díky velkému množství pozitivních odpovědí 3,6. Nadřízený pracovník se jeví jako kvalitní, co se dostávání pracovních souvislostí směrem od něj týče.

Otázka č. 3 Dostáváte od svého nadřízeného kvalitní informace (tzn. jsou pro Vás srozumitelné, výstižné, pravdivé, neodporují si)?



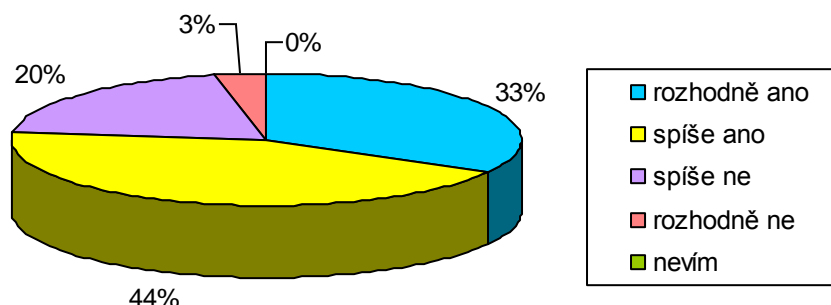
Polovina respondentů uvedla, že od svého nadřízeného dostávají kvalitní informace. Mírně nižší procento respondentů (37%) uvedlo, že kvalitní informace spíše dostávají. Naopak 13% respondentů kvalitní informace spíše nedostávají. Na hodnotě VAP (3,4) se tato negativní část odpovědí projevila.

Otázka č. 4 Poskytuje Vám nadřízený pozitivní slovní hodnocení Vaší práce (pochválí, povzbudí, poděkuje apod.)?



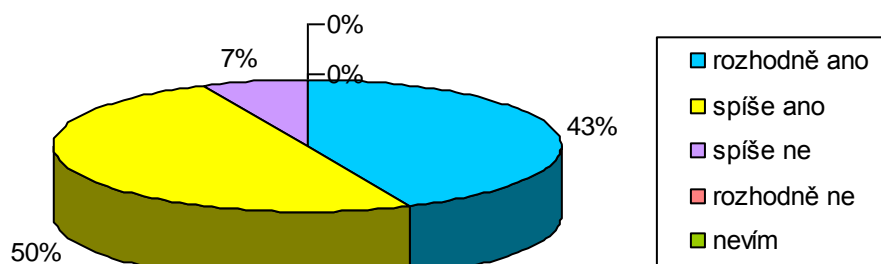
Polovina respondentů (51%) spíše dostává od svého nadřízeného pozitivní slovní hodnocení jejich práce. 28% oslovených respondentů uvedlo, že tyto pozitivní slovní hodnocení rozhodně dostává. 21% oproti tomu uvedla, že tyto hodnocení jejich práce spíše nedostávají. Hodnota VAP (3,0) byla tedy opět o něco nižší, než u předchozí otázky.

Otázka č. 5 Můžete informovat svého nadřízeného o pracovních problémech, které očekáváte nebo které už dokonce nastaly?



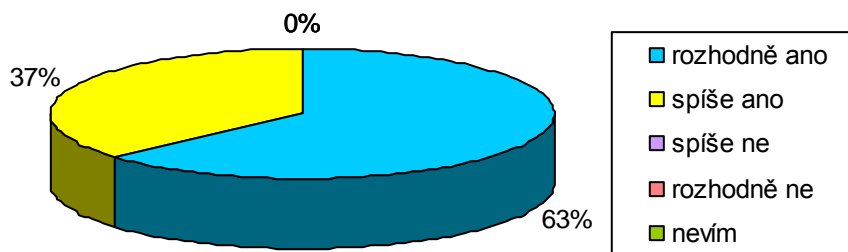
Naprostá většina respondentů uvedla, že mohou svého nadřízeného o pracovních problémech informovat, z toho 33% rozhodně můžou a 44% spíše můžou. 20% respondentů však uvedlo, že tyto informace o problémech spíše předat nemohou. Velmi nízké procento (3%), představující jednoho respondenta, uvedlo, že rozhodně informovat svého nadřízeného nemůže. Tato skutečnost se na hodnotě VAP (3,1) odrazila v jejím snížení.

Otázka č. 6 Dokáže Vám Váš nadřízený přiměřeně projevit nespokojenost s Vaší prací (přiměřeně pokárá, zkritizuje apod.)?



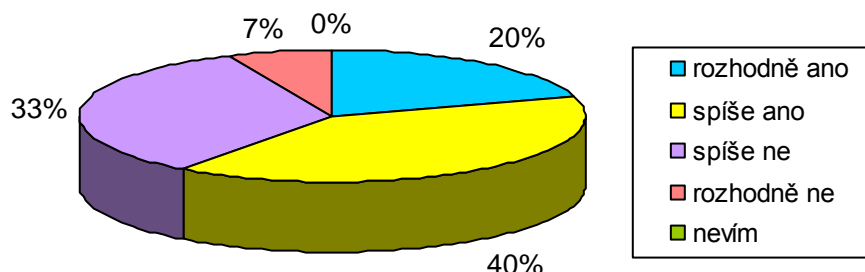
Nespokojenost s prací respondentů jejich nadřízený projevit z 43% rozhodně umí. Přesně polovina respondentů uvedla, že spíše umí. Pouhých 7% uvedlo, že tyto projevy nespokojenosti jejich vedoucí projevit spíše neumí. Toto rozlišení odpovědí respondentů se promítlo na průměrné hodnotě VAP (3,4).

Otázka č. 7 Využívá Váš nadřízený porady a schůzky na pracovišti k tomu, aby Vás (nebo další jeho podřízené) informoval?



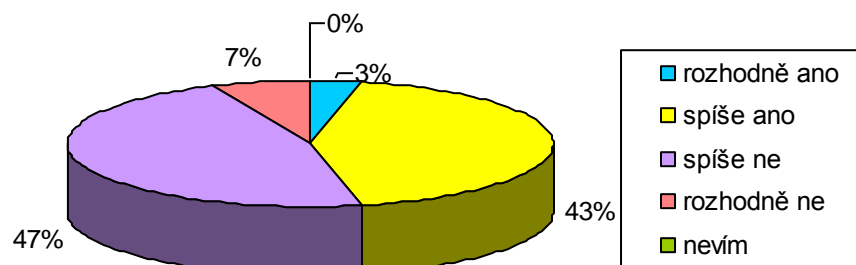
Všech 30 respondentů uvedlo, že jejich nadřízený využívá porad a schůzek k tomu, aby své podřízené informoval. Toto tvrzení rozhodně potvrdilo 63% oslovených a spíše potvrdilo 37% oslovených. Žádné negativní odpovědi ovlivnily hodnotu VAP (3,6).

Otázka č. 8 Stává se, že více pracovních informací než od svého nadřízeného dostanete od svých kolegů?



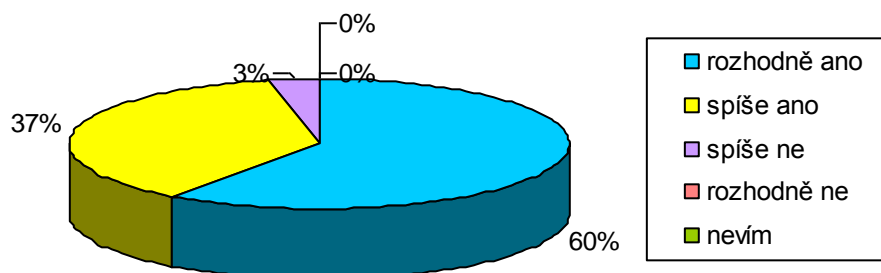
Nadpoloviční většina respondentů potvrdila, že více informací než od svého nadřízeného dostane od svých kolegů. 20% respondentů rozhodně dostává více informací od kolegů. 40% respondentů spíše dostává více informací od kolegů. Oproti tomu 33% respondentů toto tvrzení spíše vyvrátila a 7% respondentů rozhodně vyvrátila. Hodnota VAP (2,7) opět poklesla.

Otázka č. 9 Máte dost času během pracovní doby scházet se a komunikovat o práci se svými kolegy?



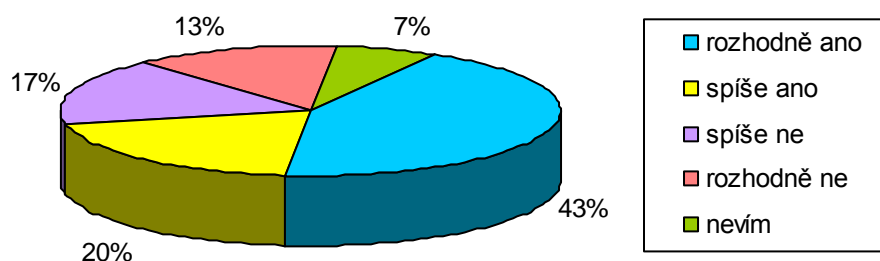
Nadpoloviční většina dotázaných uvedla, že rozhodně není dost času během pracovní doby scházet se a informovat se o práci s jejich kolegy. Z toho 47% uvedlo, že času spíše není a 7% uvedlo že rozhodně není. Velká část dotázaných (43%) ale uvedla, že času na informování kolegů je spíše dostatek. Pouhý 1 respondent uvedl, že je rozhodně dostatek času na informování kolegů. Na hodnotě VAP (2,4) se tyto odpovědi projevily v jejím snížení.

Otázka č. 10 Rozumíte si s kolegy z hlediska toho, jak srozumitelně se vyjadřují (nepoužívají slova, kterým nerozumíte apod.)?



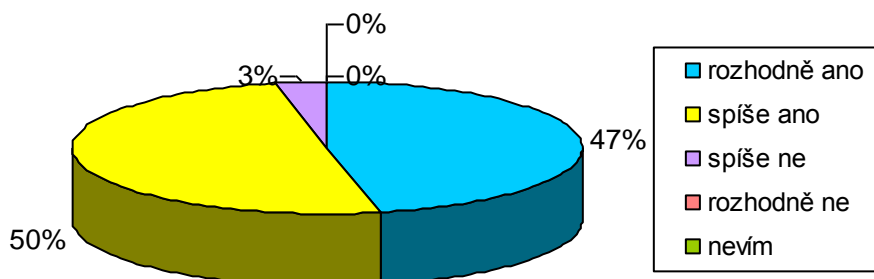
Plných 60% dotázaných uvedlo, že si s jejich kolegy z hlediska toho, jak srozumitelně se vyjadřují rozhodně rozumí. 37% dotázaných uvedlo, že si spíše rozumí a pouhý jeden dotázaný uvedl, že spíše nerozumí srozumitelnosti vyjadřování jeho kolegů. Přemírou pozitivních odpovědí průměrná hodnota VAP (3,6) opět stoupla.

Otázka č. 11 Komplikuje komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi to, že nadřízený přesně neví, které informace od něho očekáváte (a tak Vám dává informace, které nepotřebujete a ty které, potřebujete od něho nedostáváte)?



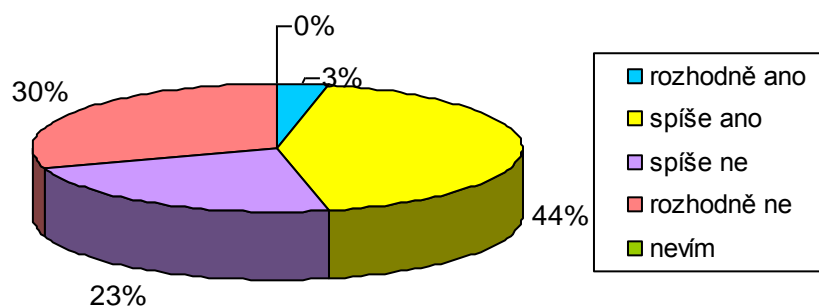
Informaci, že má komplikace s komunikací s jejich nadřízeným z hlediska jeho nedostatečné informovanosti, které informace od něj očekávají, rozhodně potvrdilo 43% respondentů, 20% spíše potvrdilo. 17% respondentů tuto informaci o komplikaci s komunikací spíše vyvrátilo, 13% rozhodně vyvrátilo. 7% respondentů uvedlo, že se nemohou vyjádřit. Toto rozložení informací se promítlo na hodnotě VAP (2,8).

Otázka č. 12 Kontroluje Váš nadřízený, zda jste správně pochopil/a informace, které Vám dal?



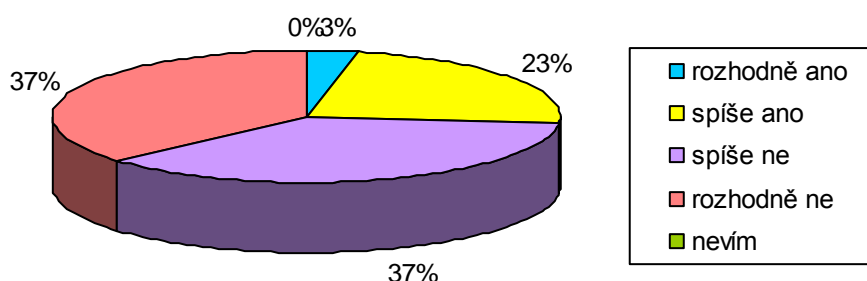
Naprostá většina respondentů potvrdila, že jejich nadřízený si zpětně kontroluje pochopení jeho informace. 47% respondentů toto tvrzení rozhodně potvrdila a přesně polovina respondentů (50%) spíše potvrdila. Pouhý jeden respondent uvedl, že si zpětnou vazbu o pochopení informace jeho nadřízený spíše nekontroluje. Průměrná hodnota VAP (3,4) je v důsledku převažujících pozitivních odpovědí opět vysoká.

Otázka č. 13 Stává se, že nadřízený nemá dost času na komunikaci s Vámi (má hodně práce, nepovažuje komunikaci s Vámi za důležitou apod.)?



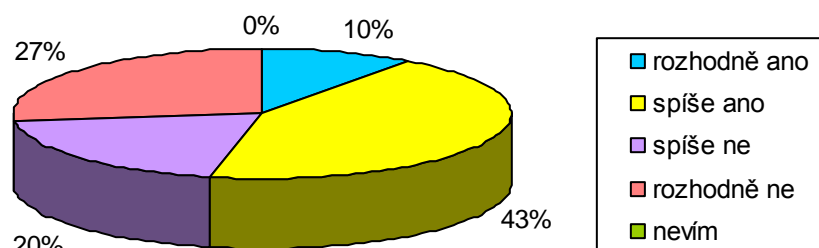
Tvrzení, že jejich nadřízený nemá dostatek času na komunikaci s nimi rozhodně potvrdilo 30% oslovených, spíše toto tvrzení potvrdilo 23% oslovených. Naopak 44% toto tvrzení spíše vyvrátila a pouhý jeden oslovený toto tvrzení rozhodně vyvrátil. Průměrná hodnota VAP (2,2) je proto nízká.

Otázka č. 14 Stává se Vám, že jste při své komunikaci se svými kolegy, případně s nadřízeným něčím rušení (hlasitý hovor těch okolo, nahlas hrající rádio apod.)?



Shodně po 37% respondentů uvedlo, že rozhodně a spíše nejsou při jejich komunikaci s kolegy něčím rušení. Naopak 23% respondentů uvedlo, že spíše jsou při komunikaci něčím rušení. Pouhý jeden respondent uvedl, že je rozhodně něčím při komunikaci s kolegy rušen. Variantnost těchto odpovědí se projevila na hodnotě VAP (1,9).

Otázka č. 15 Stává se Vám, že nadřízený se nezajímá o to, zda souhlasíte s jeho názory, rozhodnutím apod. (dost Vás podceňuje)?



S informací o nezájmu nadřízeného se souhlasy jeho názorů se spíše shodlo 43% oslovených, rozhodně se shodlo 10% oslovených. Neshodu rozhodně projevilo 27% oslovených a spíše projevilo 20% oslovených. V důsledku tohoto rozložení odpovědí je hodnota VAP (2,4).

4.4 Hodnocení výsledků výzkumu

Dle výsledků sociologického průzkumu je možné konstatovat, že kvalita, množství i aktuálnost poskytovaných informací je v této organizaci na daném oddělení neurochirurgie na dobré úrovni. Respondenti jsou nejvíce spokojeni s množstvím poskytovaných informací, kterých často dostávají přesně tolik kolik potřebují ke své práci a také s množstvím pracovních souvislostí, které od svého nadřízeného dostávají.

Výsledky hodnocené kvality informací vyšly také pro dané oddělení pozitivně. Pouze pár oslovených respondentů volilo mírně negativní hodnocení. Z výsledků také vyplývá, že informacím, které dostávají respondenti od svých kolegů, naprosto nebo spíše rozumí z hlediska porozumění a srozumitelnosti.

Uspokojivých hodnot dosáhly výsledky týkající se osoby nadřízeného daného oddělení v jeho komunikaci a chování. Z průzkumu vyplynulo, že nadřízený používá pozitivních slovních hodnocení práce jeho podřízených. Rovněž tak je tento nadřízený

schopen vyjádřit nespokojenost s jejich prací. Kvalita komunikace ze strany nadřízeného se projevila i z hlediska poskytování zpětné vazby. Průzkum ukázal i na kvalitu nadřízeného z hlediska oblíbenosti a charakteru. Podřízený se mu nebojí sdělovat očekávané pracovní problémy či problémy, které už dokonce nastaly. Nadřízený dle zcela pozitivních výsledků také dostatečně informuje své podřízené na pracovních schůzkách a poradách.

Nízkých hodnot však již bylo dosaženo u problematiky týkající se dostatku času ke komunikaci během pracovní doby. Nadpoloviční většina respondentů uvedla, že není dostatek času k předávání informací během pracovní doby. Neuspokojivých hodnot bylo dosaženo i u otázky, která se zaměřovala na neformální komunikaci na daném oddělení. Zde většina respondentů uvedla, že se rozhodně a spíše dozvídají informace od jejich kolegů než od svého nadřízeného.

Výsledky hodnocení komplikace s komunikací respondentů s jejich nadřízeným z hlediska jeho nedostatečné informovanosti, které informace od něj očekávají dopadly veskrze negativně. Z výsledků průzkumu dále vyplynulo dle odpovědí respondentů, že jejich nadřízený nemá dostatek času na komunikaci s nimi z důvodu jeho zaneprázdněnosti, ale i z důvodu nepovažování komunikace se svými podřízenými za důležitou.

Výsledné hodnoty pro hodnocení situace, kdy nadřízený nemá zájem o to, zdali jeho podřízený s jeho názory a rozhodnutími souhlasí vycházeli komplikovaně. Mírně větší polovina se k tomuto tvrzení vyjádřila spíše kladně. Mírně menší polovina naopak toto tvrzení vyvrátila.

Jediný větší problém, který se z výsledků průzkumu objevil je, že komunikace na pracovišti je mezi kolegy navzájem něčím rušena. Nejčastěji například hlasitým hovorem okolo nebo nahlas hrajícím rádiem.

4.5 Návrh opatření

Přestože hodnocení informací z hlediska jejich množství, kvality a aktuálnosti bylo uspokojivé, průměrná hodnota VAP, vyjadřující, jak často jsou takovéto informace zaměstnancům poskytovány, v pár případech nepřekročila hodnotu 3. Proto je nutné se na tuto problematiku zaměřit.

Protože se jako bariéra efektivní komunikace na daném oddělení neurochirurgie ukázalo to, že podřízení nedostávají dostatek informací od svého nadřízeného, ale spíše od svých kolegů, doporučuji nadřízeným ještě více nežli dosud dbát na zpětnou vazbu. Tato zpětná vazba jim umožní zjistit, zda informací, které jim předávají nemají málo nebo naopak nadbytek, zda jsou pro ně srozumitelné a jednoznačné a zda je dostávají tehdy, když je skutečně potřebují.

Nadřízený by se měl snažit lépe pochopit práci svých podřízených a zjistit jaké typy informací a v jakém množství ke své práci potřebují. Nadbytečné informace mohou jeho podřízené „zahltit“ tak, že nebudou stačit tyto informace filtrovat, a v důsledku pak nevěnují pozornost těm důležitým informacím. Nadřízený by rovněž při poskytování informací neměl zapomínat na kvalitu. Informace by měly být sdělovány srozumitelně, jednoznačně a přesně, ať už jsou sdělovány ústně, písemně či elektronicky.

Z hodnocení podřízených dále vyplynulo, že se nadřízený nezajímá o to, zda s jeho názory a rozhodnutími jeho podřízení souhlasí a tím je tak dost podceňuje. Nadřízený by se proto měl více zajímat o názory svých podřízených, které mnohdy mohou přinést zajímavé poznatky a názory. Nadřízený by si měl uvědomit, že zaměstnanci vidí věci z jiného úhlu pohledu a proto mohou vidět, v čem je doopravdy problém. Proč by ho ale podřízení někomu sdělovali, když to po nich nikdo nechce nebo je to dokonce nežádoucí? Nadřízený musí pochopit, že když se zeptá na názor svých podřízených, v žádném případě to neznamená jeho neschopnost. Pořád je to on, kdo rozhoduje. Důležité ale je dát podřízeným možnost vyjádřit se k problému, nejlépe tak, že se jich zeptá přímo.

Problémem se v průzkumu ukázala přítomnost šumů. V teorii je šum charakterizován jako rušivý element, který negativně ovlivňuje celý proces komunikace nebo jednotlivé jeho fáze. Šum lze rovněž charakterizovat jako hluk bránící jasnému myšlení. Šum na daném oddělení byl odhalen v oblasti hlasitě puštěného rádia a dále pak hlasitým hovorem "těch okolo". Proto bych navrhovala zamyslet se nad přítomností rádia na daném oddělení, nebo alespoň nad jeho hlasitostí. Dále bych pak apelovala na ohleduplnost všech kolegů na daném pracovišti v oblasti hlasitých projevů.

Dalším problémem je nedostatek času nadřazeného na komunikaci s podřízenými z důvodu vlastní zaneprázdněnosti či nepovažování komunikace s podřízenými za důležitou. Jako možné řešení nedostatku času nadřazeného na komunikaci s podřízenými, navrhuji stanovení časového rozmezí, kdy bude nadřízený na určeném místě a po určitou dobu bude svým podřízeným k dispozici a bude se věnovat pouze jim, aniž by se zabýval jinými problémy.

Z vyhodnocení průzkumu dále vyplynulo, že existuje na daném oddělení nedostatek času ke komunikaci v pracovní době. Uvědomuji si však, že návod na vyřešení problému nedostatku času podřízených na komunikaci navzájem a s nadřízeným neexistuje. Pokud zaměstnanec potřebuje s kolegou či nadřízeným něco řešit, bude si muset čas na komunikaci prostě najít. Z tohoto důvodu existuje mnoho alternativních způsobů komunikace jako je informační nástěnka nebo písemné dokumenty v psané či elektronické podobě.

5. Závěr

Cílem této práce bylo vyhodnotit efektivitu vnitrofiremní interpersonální komunikace ve vybrané organizaci, konkrétně mezi sestrami, ošetřovatelkami a sanitáři na oddělení neurochirurgie. Dle mého názoru jsem tohoto cíle své bakalářské práce dosáhla.

V organizaci byl na daném oddělení neurochirurgie realizován průzkum, kdy se pomocí anonymní dotazníkové metody získala potřebná data pro analýzu firemní komunikace uvnitř organizace. Tohoto průzkumu se účastnilo celkem 30 pracovníků daného oddělení představující celkem všechny sestry, ošetřovatelky a sanitáře v tomto oddělení pracující. Všech 30 oslovených respondentů mi ochotně odpovědělo na celkem 15 otázek dotazníku.

Z analýzy takto získaných dat vyplynulo, že ve vnitrofiremní komunikace na oddělení neurochirurgie je celkem dobře nastavena. Podařilo se však identifikovat komunikační bariéry, které její efektivitu snižují.

Na základě teoretických znalostí o problematice vnitrofiremní interpersonální komunikace, byla navržena opatření, která by měla odstranit zjištěné bariéry v komunikaci, a tak zvýšit efektivitu práce na daném oddělení, a tím i její produktivitu.

Seznam použité literatury

Knihy:

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.

DeVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 410 s. ISBN 80-7169-988-8.

DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

NEWSTROM, John, W.; DAVIS, Keith. *Organizational Behavior*. 10 th ed. London: McGrawHill, 1997. 540 s. ISBN 0-07-046504-5.

NOVÝ, Ivan; SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0384-X.

STEERS, Richard M. *Introduction to Organizational Behavior*. 4th ed. New York: HarperCollins Publishers, 1991. 675 s. ISBN 0-673-53608-4.

SURYNEK, Alois; KOMÁRKOVÁ, Růžena; KAŠPAROVÁ, Eva. *Základy sociologického průzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

TUBBS, Stewart L.; MOSS, Sylvia. *Human Communication*. 6th ed. London: McGrawHill, 1991. 446 s. ISBN 0-07-065404-2.

Ostatní zdroje:

Interní materiály společnosti X

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ostravě dne 7.5.2010

.....

Mohylová Blanka

Adresa trvalého pobytu studenta:

U Oblouku 501/9, Ostrava-město 70800